1. **Negoziazioaren prozesua: plangintza eta jarduera estrategikoa**
   1. Plangintza estrategikoa eta gestio taktikoa
   2. Negoziazioaren plangintza
      1. Aurretiaz aztertzea eta prestatzea. Negoziazioan balioa sortzea
      2. Xedea edo helburua zehaztea
      3. NAOOa (BATNA)
      4. Muga edo erresistentzia-gunea
      5. Negoziazio-eremua
   3. Negoziazioaren egoera analizatzea
   4. Negoziazio estrategiak
      1. Estrategia banatzaileak versus estrategia bateratzaileak
      2. Aukeraketa estrategikoaren eredua
      3. Estrategietatik gestio taktikora (estiloak)
2. **Negoziazioaren prozesua: plangintza eta jarduera estrategikoa**
   1. **Plangintza estrategikoa eta gestio taktikoa**

Bai planifikazioa bai garapenean bertan, negoziazio estrategiak eta taktikak bereizi behar ditugu. Bereizketa honek garrantzi handia du negoziazioaren ikuspegian. Estrategiak definitu behar ditu zein diren gatazka kudeatzeko parte batek dituen helburu nagusiak eta haiek lortzeko bitarteko jokaera nagusiak. Taktikak, berriz, helburu nagusiak eta jokaera edo jokatze ildo nagusietako urrats eta eragiketak dira.

Pruitt eta Rubinek (1986) honela zehaztu zuten zein den bien arteko aldea: "Estrategia bat helburu eta xede nagusien bilduma da, taktika, aldiz, helburu eta xede horiek lortzeko jardunbide xeheak dira. Helburu estrategikoa lortze aldera, hainbat eta hainbat jardun taktiko gauzatu beharko dira."

Taktikak estrategiaren mende egongo dira beti: estrategia joko nagusia da (epe luzekoa, orokorra eta prozesu osoa kontuan hartzen duen ikuspegia) eta taktika unean-unean egin behar den jokoa (epe laburrekoa, partziala, eta ikuspegi zehatz eta unekoa). Horregatik, gatazka egoera batean negoziazioa egitea estrategia gisa planteatzen denean, hau da, gatazka konpontzeko estrategia negoziazioa denean, negoziazio prozesu osoa aztertu eta prestatu behar da estrategikoki: orokorki, epe luzera (prozesu oso-osorik hartuko duen aldikoa), helburu nagusiak zehazturik, negoziazio prozesuko alderdi guztiak azterturik eta aurrez kalkulaturik, eta abar. Prozesuaren garapenean, aldian-aldian, parteek erabaki beharko dute egoera zehatzetan nola jardun eta zein taktika erabili.

Hitz gutxitan, pentsamendu estrategikoaren bidez, helmuga, norabidea eta ibiltzeko era nagusia erabakiko ditugu. Taktiketan erabaki beharko dugu urratsez urratsa nola egiten dugun hori. Estrategietan desioak islatzen dira, nahi ditugun helburuak, eta taktiketan, berriz, desioak betetze aldera egin behar ditugun jarduerak eta egintzak. Analogia batean, helburu estrategikoa baldin bada New Yorkera joatea dugu hegazkinez hegaldi zuzen batean eta ahalik eta merkeen; taktikak izan daitezke zein aireportutatik irtengo garen, zenbat maleta eramango ditugun, zein aireportutara joango garen, zenbat ordainduko dugun aireportutik hirira, zein konpainia nahi dugun eta abar.

Ikusten denez, pentsamendu estrategikoak aurre-ikuspena eskatzen du, plangintza alegia, baina gero plangintza hura aplikatzen jakin behar da, hori abilezi taktikoa da.

* 1. **Negoziazioaren plangintza**

Plangintza ez da behin betiko egiten den definizio eta aurre-ikuspen itxi bat. Prozesu gisa ulertu behar: plana baino areago, plangintza da. Etengabe zuzendu eta egokitu beharko da unean-unean egiten diren diagnostikoen harira eta aurre-ikusitako ildoetatik kanpo gertatzen diren gauzei aurre egiteko.

Plangintzaren testuingurua dela eta, gogora dezagun negoziazio prozesu batek izan ohi dituen faseak zein diren. Robbins-en (2003) arabera, edozein negoziazioren jardunbidea honako bost fase hauetan garatuko litzateke: 1) prestakuntza; 2) oinarrizko arauak zehaztea; 3) argitzea eta justifikazioa; 4) negoziazioa eta arazoaren irtenbidea; 5) itxi eta martxan jartzea.

1. *Prestakuntza eta plangintza*. Negoziazioan hasi aurretik, honako galdera hauek egin behar dira: Zein da arazoaren oinarria? Nork hartzen du parte? Zer lortu nahi da negoziazioan? Zein dira helburuak? Horrez gain, beste negoziatzaileen nahiak zein diren ere ebaluatu behar da: Zer eskatuko dute? Zeinen truke negoziatuko dute? eta abar. Lortutako informazioa estrategia bat gauzatzeko erabiliko da; horretarako, garrantzitsua da alde bateko eta besteko irtenbide onenak zein diren ikustea, akordio batera iristeko.
2. *Oinarrizko arauen zehaztapena*. Plangintza egin ondoren, arau eta prozesu orokorrak zehazteko garaia da. Negoziazioa nork egingo du? Non egingo da? Negoziazioa zein gaitara mugatuko da? Fase horretan, parte-hartzaileek beren proposamenak eta eskaerak trukatuko dituzte.
3. *Argitzea eta justifikazioa.* Hasierako portaerak trukatzerakoan, bi aldeen eskaerak argitu, zabaldu eta justifikatuko dira.
4. *Arazoaren negoziazioa eta irtenbidea*. Negoziazio-prozesuaren oinarria akordioa eztabaidatzean izandako hartu-emanak dira.
5. *Itxi eta gauzatzea*. Negoziazio-prozesuaren azken pausoa da landu den akordioa eratzea eta martxan jartzeko prozesuak garatzea. Eta, jakina, akordioak gauzatzen diren ala ez ebaluatu behar da.

Plangintza estrategikoak honako alderdiak hartu behar ditu kontuan:

* negoziazioaren helburua egoera edo errealitate berri bat sortzea da, hartarako, *informazio truke* mugatu eta kontrolatu bat egin beharko da
* truke hori parteen arteko elkarrizketaren bidez egingo da, indarra edo beste botere-baliabideak negoziazio formaletik kanpo geratuko dira: negoziazioa komunikazioa da, komunikazio horrek idealki libre eta konfiantzakoa beharko luke (baina beti ez da horrela izaten eta komunikazio une hori prozesu zabalago baten alderdi partziala izan daiteke)
* plangintza estrategikoaren helburua, beraz, gatazka edo negoziazioan arituko direnen arteko harreman berriek sortuko duten egoera norberarentzat *ahalik eta hoberena* izatea da.

Horrenbestez, hasierako plangintzan une kritikoak ditugu:

* besteen informazioa zein den jakitea, edo aurre-ikustea,
* haien egoera zein den definitzea,
* zer lortu nahi duten igartzea,
* zein negoziazio mota izango den, helburu komunak sortuko diren edo lehia hutsa izango den, eta abar.

Une honetan Kelley eta Thibauten arabera (1978) konpromiso bat lortu behar da: parteak informazioari dagokionez elkarren mendean arituko direla. Esan daiteke hau konpromiso minimo bat dela, gutxienez elkarri behar besteko informazioa emango diotela segurtatzeko.

* + 1. **Aurretiaz aztertzea eta prestatzea**

Bigarren gaian ikusi ditugun hainbat atal errepasatu eta nabarmenduko ditugu hemen.

Aurreikuspena etapa giltza da negoziazio prozesuetan. Aurreikuspen aldi honetan bi ardatz izango ditugu: helburuak eta negoziazio-gaia. Hau da, aztertu behar da zein den norberaren helburuak eta beste parteenak eta zein den norberaren egoera eta negoziazioan zer duen jokoan, eta zein den beste parteek jokoan dutena.

Azken buruan, aurreikuspenaren helburua kontrola baino ez da. Inprobisazioa ahal dela baztertu behar baita. Negoziazioan gerta daitekeena (besteen erantzunak, edo eskaintzak, edo aldaketak) gertatu baino arinago nola erantzungo dugun jakin beharko genuke eta.

Hortaz, inprobisatzeko joera saihesteko gure egoerari buruz eta bestearen egoerari buruz ahal dugun informazio gehiena edukitzen saiatuko gara, eta horrela prozesuaren gain kontrol handiagoa izango dugu.

Horregatik prestakuntza lanetan sartuko dugun denbora gure helburuak eta interesak eta bestearen helburu eta interesak ezagutzera bideratuko dugu. Beraz, besteari buruzko informazioa lortzea zaila denean, edo oso informazio gutxi eskuratzen dugunean, saiatu beharko dugu gure burua bestearen egoeran irudikatzen, eta beste egoera hori nolakoa izan daitekeen ulertzen.

Besteari buruz imajinatu dugun eta falta zaigun informazio hori gero negoziazioan kontrastatu eta baieztatu beharko da.

***Negoziazioan balioa sortzen***

Bigarren gaian ikusi bezala, negoziazioa pastel bat (alegia, mugatuta eta finkatuta dagoen zerbait) banatzearekin berdindu ahal da, edo ulertu ahal da negoziazioa prozesu sortzailea dela eta hitzarmenean lortuko dena negoziazioan bertan landu edo sortu daitekeela. Horri pastela handitzea deitu ahal diogu. Edo bestela esan: *negoziazioan balioa sortzea*.

Parteak saiatu behar dira *pastela* zabaltzen. Kooperatu egin behar dute, izan zitekeen pastel puskarik handiena mahai gainean ez uzteko. Hasieran baliabide sorta finkoa zirudiena, negoziatzaileek era ezberdinean baloratuko dituzten baliabideak bilakatu daitezke. Beraz baliabide horiek beste era batez banatu ahalko dira, non bakoitzak gehien baloratzen duena eskuratuko duen. Balioa sortuz negoziatzea, beraz, eskura ditugun baliabideak hobetzea eta beroiek banatzeko akordioa lortzea baino ez da.

Kontutan hartu behar da “baliabide” hitza entzuterakoan, eta baliabidea maximizatzeaz hitz egiten dugunean askotan “dirua” datorkigula gogora. Aldiz, baliabidearen ideia zabalagoa da. Baliabide bat erabilgarritzat jotzen den desiraturiko edozein ondasun izan daiteke: maitasuna, dirua, zerbitzuak, estatusa, informazioa, etab. Eta enpresa edo lan munduan bereziki balioetsi behar diren "balio ukiezinak": elkarlana, lidergoa, lan giro positiboa, konfiantza, gaitasunak edo jakintzak, eta abar.

Beraz, negoziazioa prestatzearen helburuetariko bat pastel finkoaren mitoa gainditzea da; eta estrategia batzuk erabiltzea pastela zabaldu dadin.

Honekin batera, gogoratu bigarren gaian estrategia integratzaileak (edo bateratzaileak) eta estrategia banatzaileak ikusi ditugula. Orain esan dezakegu negoziazioan bateratze une bat egon daitekeela: batera negoziatzen ari direnak balioa sortzen ahaleginduko dira. Eta banatze une bat: sortu den balioa nola banatu adostu beharko dute.

Beraz, estrategia integratzaileak estrategi banatzaileekin batera erabiliko ditugu zeren eta azken hauek lagunduko diguten une berean pastelaren ahal den zati handiena eskuratzen. Bi une estrategiko hauek prestatzeko ezinbestekoa da tresna batzuk izatea, arestian aipatu diren hiru oinarrizko alderdiak aztertzeko:

* Gure helburu eta interesak (edo negoziazio gaia)
* Beste aldearen helburu eta interesak (edo negoziazio gaia)
* Negoziazioaren egoera.

Hiru alderdi hauek lagunduko dute negoziazioaren oinarrizko atalak zehazten: alde bakoitzaren xede edo jomuga maila, negoziazioaz kanpoko aukera hoberena, beraien limitea, eta negoziazio eremua...

Alderdi horiek ikusi baino lehenago, hainbat kontzeptu definitu beharra dago:

* *interesak*: parteen beharrak dira (oro har, negoziazioan jokoan jarri dutena, negoziazioan aritzeko duten beharraren jatorria)
  + *posizioak*: interesen arabera zehaztuko den negoziaziorako posizioa, normalean interesen zehaztapenak dira (esaterako, familia eta lana bateratzeko beharra bagenu, lan-txandak berrantolatzeko posizio bat zehaztuko genuke: lan-txanda horiek nola egingo diren, edo zein izango diren, edo nola banatuko diren...)
* *lehentasunak*: interesak ordenatu behar dira lehentasunen arabera, horrek ere lagunduko du posizioak zehazten eta negoziazioko jokatzeko ildoak zehazten.
* *estrategiak*: ikusi dugun moduan, estrategia aurre-ikuspen orokorra da. Estrategia, azken buruan, interesak lortzeko zer egin behar den, zein bide hautatu behar den, baino ez da. Estrategian interesak eta posizioak zehazten diren bezala, horiek eskuratzeko
  + taktikak: negoziazioa aurrera egin ahala, parte bakoitzak euren estrategiak betetze aldera egiten dituzten jokaera partzialak.
    1. **Xedea edo helburu maila zehaztea**

Prestatze aldian, zehaztu behar den lehenengoa negoziazioan lortu nahi duguna da. Helburu eta xede maila hasierako eskaintza bezala plazaratu behar da: *irekitzeko eskaintza* deitu ohi zaio honi. Eskaintza hori baikorra eta errealista izan behar da: era optimista batean errealista eta lorgarriak diren helburuak.

Arazoa lorgarritasuna zehazteko orduan topatu dezakegu. Kalkulu bat denez, negoziazioaren aldagai guztiak kontuan hartuta, asmatu beharko dugu zein den maila egokia: ez altuegia, ez baxuegia, ez gehiegizkoa, ez gutxiegizkoa. Hori horrela, hainbat arrisku edo arazo hartu behar dira kontuan:

* Hasieratik gehiegi eskatuz gero, berehala itxiko da negoziazioa edo ez da garatuko. Fisher, Ury eta Pattonek (1998) beste arazo bat planteatzen dute: posizioen araberako negoziazioa deritzotena. Horretan posizioa behin finkatuta interesak lortzeko izan daitezkeen bestelako jokabideak baztertzen dira. Kasu honetan, beraz, posizioari interesei baino garrantzia gehiago ematen zaie, eta kontrakoa da egin behar dena.
* Gure irekierako eskaintza gutxiegi edo xumeegia izanez gero, errazegi irabazi eta interesetatik posizioetara egin behar den egokitzapena zuzen egin ez dugula pentsatuko dugu (honi irabazlearen madarikazioa esaten zaio: norberaren posizioa bestearentzako onargarria zen inongo ahalegin edo negoziaziorik egin gabe). Irudituko zaigu nahikoa ez dugula eskatu eta gehiago eskatuz gero lortu duguna baino gehiago lortu ahal izango genuela; horrek frustraziok eragin ahal digu.
* Hirugarren arriskua xede edo jomuga maila zehazteko unean zer nahi dugun ez jakitea da. Hori gertatzen denean besteak eskaini nahi ez duen hori nahi izatera jotzen dugu, eta beste aldeak eman nahi diguna ez nahi izatera. Arazo honi balio-gutxitze erreaktiboa deitzen diote. Beste aldetik datorren edozein proposamen txartzat jotzea hain zuzen ere.

Hasieratik xede edo jomuga maila handi bat argi plazaratzen dutenak izaten dira azkenean pastelaren zati handienak eraman ohi dituztenak. Lortu nahi diren helburuak erronka gisakoak, anbizio handikoak eta zehatzak izan behar dute, ezaugarri hauek motibatuko gaituzte helburuak lortzeko esfortzu handiagoa egitera.

* + 1. **BATNA**

BATNA (*Best Alternative to a Negociated Agreement*) edo NAAO (Negoziaturiko Akordioaren Alternatibarik Onena). NAAOa negoziazio mahaitik kanpo lor daitekeen gehiena aurreikustea da; bestela esan, negoziazioa apurtuko balitz, beste bide batetik edo beste negoziazioa mahai batean lortu ahalko genukeen gehiena zer izan litekeen jakitea. NAOOa ez da kalkulu zabal bat: negoziazioa bertan behera geratuko balitz hurrengo egunean egin genezakeen zerbait baizik. Ondo zehaztuta eta ahal den neurrian egiaztatuta egon behar da.

Negoziatzaileak bere buruari galdetu behar dio zein den negoziazio mahaitik kanpo duen egiazko aukera hoberena. Horrek, jakina, mahaian gertatzen ari dena baldintza dezake, NAAO-ren gainetik dagoen akordio oro onargarria izan baitaiteke, baina NAAO-tik behera egon daitekeen akordio oro sinatzeak ez du zentzurik izango, gehiago lor baitaiteke negoziaziotik kanpo.

Bestalde, NAOOak kalkulu zabala eta aurre-ikuspen zuhurra behar du izan. Neurrian egiaztatuta eduki behar dugun kalkulua. Ezi da izan aurreikuspen soila: testuinguruaren ezagutza zehatza, aukeren benetako izaeraren ezagutza eta bestelako bide horien eragile eta parte hartzaileen aldetik segurtasun minimoa izan beharko genuke. Kontuan hartu:

* Askotan ez dakigu gure BATNA zein den; proposamen kaskarrak era intuitiboan errefusatu behar dira. Halere, komeni da gure aukerak zein diren ondo jakitea, hauek arrazionalki landuz eta neurtuz.
* Negoziazioa eraginkorra egiteko BATNA hasieratik argi eduki behar da. Bestela negoziazioa prozesuan beste aldearen mendean gera gintezke. Gainera BATNA botere iturri bat da (eta auto-konfiantza izateko bide).
* Beste ohiko errakuntza bat BATNA neurriz kanpo balioestea da. Planifikaziorik eta bestelako aukeren egiaztapenik egiten ez bada arrisku hori gerta liteke. Optimismo gehiegirik ez da eduki behar, eta horretarako bi aldeen helburu eta interesak zorrozki ezagutu behar dira.
* Norberaren BATNA ondo identifikatu ondorengo estrategia BATNA hori gainditzea izango litzateke; eta bera baino hautabide edo aukera hobea lortzea. Ez da komeni BATNA negoziazioan aldatzea. Manipulazio teknika bat da beste parteak bere BATNAri buruz duen irudikapena eta pertzepzioa aldaraztea: aukerarik ez duela uste duena errazago konbentzituko dugu negoziazioan (ohikoa da besteari "ez duzu bestelako aukerarik" sinestarazi nahi izatea).
  + 1. **Muga edo erresistentzia-gunea**

Hau helburu baikorren osagarria da baina beste aldetik begiratuta: zein helburu minimorekin konformatuko gara? Gutxieneko muga horretatik aurrera negoziatzaileari ez zaio interesatzen negoziazioarekin jarraitzea. Ez du inbertsioa merezi, edo lor litekeena horren gutxi izanda, negoziazioak ez du justifikaziorik.

Honek badu lortuta zuzena NAOOrekin: azken finean, negoziazio mahaian lor daitekeena edozein NAOOren azpian geratzea baita gutxieneko muga hau. Erresistentzia une hau hasieran identifikatu behar da, bestela BATNA baino emaitza txarrago bat onartuko da. Base objektiboak eta errealak eduki behar ditugu erreferentzia gisa.

* Gogoratu erresistentzia puntu hau gure helburu edo xede mailarekin ez dugula nahastu behar. Erresistentzia puntua jokatzeko dugun azken karta da, negoziazioa ongi ez badoa kontuan hartuko genuena; eta ez da inola ere lortzen saiatuko garena.
* Funtsezkoa da gure erresistentzia puntua beste aldeak ez duela inola ere ezagutu behar kontuan ematea, eta negoziazioaren helburua hau dela: lortu behar dugun akordioak gure helburu mailatik ahal den gertuena egon behar du, eta era berean gure erresistentzia puntutik ahal den urrunena.
* Askotan jendeak gogoeta gehiago egiten du lortu nahi duenari buruz, onartuko lukeen gutxienari buruz baino: nahi duena eta lortu ahal duena alderatu barik eta ahaztuta zein den negoziazioa justifikatzen duen gutxienekoa. Horregatik gogorarazi behar zaie zein garrantzitsua den negoziazioa hasieran behe limite hori oso argi izatea. Gainera, erresistentzia puntu horrek adierazten digu, negoziazioa oso gogorra denean ere, nahiz eta gutxiegi irabaziko dugula pentsatu, zerbait lortuko dugula eta horrek, gutxi izanda ere, justifikatu ahal duela negoziazioan aritzea.
  + 1. **Negoziazio-eremua**

Negoziazio esparrua edo eremua parteen erresistentzia uneen arteko aldea da. Parte bakoitzak du bere negoziazio eremua definiturik: gutxienekoa eta gehienekoaren artean zenbat mugitu ahal den. Parteen negoziazio eremuen teilakatzea negoziazio eremu orokorra da. Hau da, badaiteke parteek gutxienez lortu nahi dutenaren eta gehienez nahiko dutenaren arteko mugetan topo egitea, horixe da negoziazio eremua. Han parte guztiek badute hitzarmen bat egiteko aukera, han adostu ahal dute zerbait.

|  |
| --- |
| NEGOZIAZIO EREMUA  Alde baten negoziazio eremua  Erresistentzia muga  Helburu baikorrak  Negoziazio  esparru  komuna  Helburu baikorrak  Erresistentzia muga  Beste aldearen negoziazio eremua |

Iturria: Munduate eta Medina Díaz, 2005

* 1. **Negoziazioaren egoera analizatzea**

Negoziazio-prozesua zein testuingurutan gertatzen den aztertu behar da. Jendearen portaera arruntari eragiten dioten faktoreek biziago eragiten diote negoziazioan dagoenari, horregatik, tentuz aztertu behar du negoziatzaileak bere jarduera: zenbat denbora duen, negoziazioa formala ala ez-formala den, leku fisiko neutrala dagoen, akordiorik lortzen ez bada bitartekaririk egon litekeen, negoziazioak publikoak ala pribatuak diren, zein motako gatazka den, indarretan alderik dagoen eta abar.

Negozioaren egoera aztertzerakoan hiru atal hauek hartu kontuan:

* *Beste partea identifikatu*. Gatazkatik negoziaziora pasako diren parteak zien diren identifikatu behar da. Negoziazioan nor arituko den eta nor ez, bai eta negoziazioari kanpotik edo zeharka eragin nahiko liokeenik ere.
* *Beste parteen helburuak eta interesak identifikatu*. Bere BATNA eta erresistentzia unea edo muga zein den jakin behar da.
* *Nork bere egoeraren ezaugarriak ezagutu*.

Azken honi dagokionez, negoziazio batean hainbat inguruko edo testu inguruari loturiko faktorek izan dezakete eragina eta aurreikusi beharko genituzke, abantaila estrategiko bat eskainiko digu eta faktore guzti hauek ulertu eta kontuan izateak.

Asko dira *egoerako eragileak*. Adibidez, *kontzientziaz kanpoko modelatzea* deritzonaren efektua baztertu beharko genuke. Giroak eta egoerak ohartu gabeko eraginak izaten dituzte eta horien berri izan behar ditugu, eragin ez-kontzienteak neutralizatu ahal izateko. Asko dira gure pentsamendua edota erreakzio emozionalak eragiten dituzte faktoreak (batzuk komunikazioaren gaian eta eraginaren gaian ikusi ditugu: okerbide kognitiboak, estereotipoak, hautemateko markoak, eta abar). Beste adibide bat *froga sozialaren printzipioa* da (egoera berrietan besteen portaera gida moduan hartzea) edo Cialdinik ikertu dituen *bota atean* eta *oina atean* izeneko teknikak (ikusi Boterearen gaian, eta Komunikazioan).

Testu-inguruko eragile eta faktoreek gure jokaeran duten eragina dela eta negoziazio prozesuetan, honako alderdi hauek arretaz aztertu behar ditugu:

* Aldian-aldian edo aldi bateko negoziazioa den.
* Gatazka mota zein den: *kontsensu gatazka* (akordioa lortu behar dutenek sinesmen, iritzi, ideia bateraezinak dituzte); edo *baliabide gatazka* (aldeek baliabide mugatuak nola banatu erabaki behar dute); edo bi eratako gatazkak nahasten diren.
* Negoziazioa beharrezkoa den, ala aukera bat soilik. Ezinbestekoa da akordio bat lortzea? Adibidez, etxe bat saldu nahi dugu beste bat erosteko edo etxez aldatu nahi dugulako soilik? Komeni ote da egoera bat hobetzea? Adibidez, ordutegi aldaketa gure oraingo lanpostuan.
* Negoziazioa transakzio komertzial hutsa den, produktu baten salerosketa adibidez? Edo liskar egoera bat.
* Zenbat denbora dugun negoziazioa lortzeko. Lagungarria izan daiteke lan agenda bat izatea.
* Negoziazioa formala, ofiziala, edo informala den. Hitzarmena lortu ezkero bostekoa estutzea nahikoa litzateke, edo akordioa sinatu behar dugu?
* Aurkituko garen lekua neutrala da, espazio fisikoa, aulkiak mahaian?
* Posible ahal da hirugarren parte baten laguntza izatea negoziazioak ez badu aurre egiten?
* Negoziazioak publikoak ala pribatuak dira? Aldeek ordezkatzen dituzten alderdien presio zuzena izango dute prozesuaren zehar, edo kazetariena?
* Botere desorekarik egon daiteke aldeen artean? Alde batek bestearengan botere osoa izan dezake? Zer egin dezake botere gutxiago duenak negoziatu ahal izateko? Nola lortuko du BATNA sendo bat?

**Negoziazio egoeraren alderdi nagusiak**

Negoziazioan arituko diren parteak ondo ezagutzea

Parteren bat negoziaziotik kanpo geratuko den identifikatzea

Beste parteen egoera eta BATNA aztertzea

Beste partearen lekuan jarri eta haren erantzunak zein izan daitezkeen aurre-ikusi

Nork bere egoera, BATNA, eta abar aztertu eta ebaluatu

* 1. **Negoziazio estrategiak**

Esan dugun bezala, negoziazio baten abiapuntua aldeak biltzea eta *negoziazio eremua* finkatzea da. Negoziatzen hasi baino lehen baliteke alde biek arazoaren interpretazio desberdin bat egitea, hots, aldeek “hizkuntza” desberdinetan hitz egitea. Horrela bada, alde bien artean arau komunak ezarri behar dira, alde biek onartzen dituztenak eta negoziazio prozesua arautuko dutenak. Aldeek arau hauek errespetatu beharko dituzte eta bitartekariak jagon behar du aldeek adostutakoa betetzen dutela. Negoziazioa zelan burutzen den azaltzeko, arestian ikusi ditugun negoziazio motak bereizi behar ditugu, prozesuak ez baitira berdinak kasu biotan:

***Negoziazio banatzailea:*** Aintzat hartu behar dugu negoziazio prozesua tratua egitea dela, hori dela eta, hasiera altua izan behar da, lortu nahi dena baino askoz gehiago, alegia. Gainera, lehenengo mugimendu honek erreferentzia adieraziko du, hots, hemendik aurrera, mugimendu guztiak honen araberakoak izango dira. Mugimenduak egiteko orduan, premiazkoena informazioa izatea da, informazioa behar bestekoa eta bezalakoa denean lehenengo mugimendua egin. Horrela ainguratuko baitugu negoziazioa. Aitzitik, behar beste informaziorik ez badugu, mugimendua besteak egitea komeni da. Jarraian kontra-eskaintza etorriko da. Negoziazioa dinamikoa da, beraz, aldaketa dakar. Hori dela kausa, aldeak lehenengo jarrerak abandonatzera behartuta daude, ondorioz, negoziazioa eskaintza eta kontra-eskaintza joko bat izango da; eta, negoziazioaren eremu komunera hurbildu ahala, konponbidea errazagoa izango da. Azkenik, aldeak euren interesak lortzen saiatuko dira negoziazio eremu komun horretan. Jarreretan irmotasuna dagoenean alde horren erresistentzia muga eta NAAO delakoa aztertu beharko ditugu, litekeena baita mugatik hurbil egotea. Honez gain, negoziazio prozesu batean komeni da interesetan zentratzea, eta ez jarreretan, interes bat lortzeko jarrera desberdinak egon baitaitezke, eta jarreren irmotasunak inora ez eramatea ekar lezake. Gainera, arazoak eta pertsonak bereizi behar dira, eta aintzat hartu pertsona pertsona dela eta horrela tratatu behar dugula eta arazoa dela gatazka sortzailea.

***Negoziazio integratzailea***: Negoziazio honetan alde biek irabazten dute, eta, esan bezala, ez ohi da negoziatu aspektu bakar bat, multzoak baizik, hortaz, egiten diren eskaintzak zabalak izaten dira. Horretarako, eskaintzak egiten hasi aurretik, komeni da jakitea nondik nora doazen beste aldearen interesak, horrela eskaintzak egin ahal izango ditugu. Informazio bilketa hau konfiantzazko giro batean egin behar da, informazioa egiazkoa izan dadin; honek esan nahi du mugitzeko prest gaudela erakutsi behar dugula, azken batean, akordio batera heltzeko prest gaudela. Atal honetan gaudela, bestearen interesak lehentasunen arabera sailkatzea oso interesgarria izan daiteke, horrela jakingo baitugu zertan egin indarra edo amore eman eta egiten ditugun eskaintzak hurbilduko dira azken akordiora.

Negoziazio mota hauei estrategiak (eta taktika) desberdinak dagozkie. Horiek ikusiko ditugu hurrengo atalean.

* + 1. **Estrategia banatzaileak versus estrategia bateratzaileak**

***Banatze estrategiak***

Banatzea da estrategia hauen helburu nagusia:nola banatu behar den negoziatzen ari dena. Horregatik ere “irabazi-galdu” deitu ahal diegu: batek irabazten duena, besteak galduko du. Raiffak (1982) dantzaren metafora erabili zuen estrategia hauek definitzeko: negoziazioa hasten denetik, akordio bat lortu arte, pausuz eta kontra-pausuz, eskaintzaz eta kontra-eskaintzaz garatzen baita. Alegia, mugimendu guztiak beste aldearen mugimendura egokitzen dira.

Ikus ditzagun, halako negoziazioetan zein diren urrats estrategikoak (batzuk ikusi ditugu dagoneneko) eta unean-unean erabili ahal diren taktikak:

***Irekiera eskaintza planifikatu*.** Era errealistan balioztatu beste partearen NAOO edo BATNA, eta baita ere norberarena, eta horren arabera landu *helburu maila*. Hori dena negoziazioa hasi baino lehen. Ezerk ezin du ordezkatu BATNA indartsu baten boterea negoziazioan. Horrez gain, garrantzitsua da *boterea* nola hautematen den. Egia da BATNA dela botere iturri nagusia, eta botere harremanak esanguratsuak direla negoziazioaren emaitzetarako. Baino inportanteena botere hori nola hautematen dugun da, eta botereak emaitzetan izango duen eragina guk horixe identifikatu eta negoziazioa mahaian erabiltzeko dugun gaitasunean datza. Esaterako negoziazioa mahaian beste aldeari ulertarazten badiogu badugula beste aukerarik –nahiz eta guk jakin aukera hauek xumeak direla -, horrek lagundu ahal digu beste aldeak gure botereari buruz duen ikuspegia aldatzen. Beraz, lehen urratsa irekiera eskaintza planifikatzea izango da. Taktikari dagokionean, hortik aurrera mugimendu guztiak balizko adostasun baterantz bideratuko dira erreferentzia hori kontutan emanda; eta inoiz ez erresistentzia puntuan oinarriturik.

***Negoziazioaren errituala errespetatu.*** Negoziazioa *tratu-egitea* dela kontuan hartu, horregatik lehen eskaintzak asmo handikoa izan behar du. Beste hitzetan, irabazlearen *madarikazio efektua* ekidin behar dugu. Gure lehen eskaintza oso azkar onartuko balute poza sentitu beharrean, hanka sartu dugula pentsatzera joko dugu, gehiago eskatu ez dugulako bestea irabazten aterako delakoan geldituko gara; eta beraz lortu ahal genuena baino gutxiagorekin bukatuko dugunaren sentsazio garratzarekin. Gogoratu behar dugu *elkarrekikotasun normari* jarraitu ohi diogula: elkarrekikotasun hau bi aldeen arteko mugimendu / amore emateen bitartez garatuko da. Teorian akordioak bi aldeen arteko eskuzabaltasunaren ondorio izan beharko luke. Beraz lehen eskaintza oso eskuzabal bat erru bat bezala ikusiko lukete bi parteek, zeren eta alde bat eskuzabalegia izateak ez luke elkarrekikotasun norma hori errespetatuko. Asmo handiko eskaintzek *kontraste efektua* sortzen dute, hau da, hasierako eskaintza baino xumeagoa den beste edozein eskaintzak zentzuzkoagoa irudituko du eta errazago onartu ahalko da.

***Informazio ona baduzu, egin ezazu lehen eskaintza.*** Horrela negoziazioa ainguratzea lortuko duzu, eta beste parteak tokitik kendu beharko du. Beraz, zure eskaintza bilakatuko da erreferentzia puntua. Eskura izan behar den informazioa bestearen interesak eta lehentasunak dira gehienbat.

***Gehiegizko hasierako eskaintzak deslegitimatzea.*** Hasierako eskaintza/eskaera gehiegizkoa bada, ez du merezi gehiegizko eskaintza horri buruz diskutitzen hastea. Beste aldearen eskaintza gehiegizkoa dela argi esan behar da. Ez besteak berehala amore eman dezan, baizik eta beste mugimendu bat egin dezan. Horretarako, une berean kontra- ainguraketa bat ezarri, kontra-eskaintza baten bidez.

***Elkarrekikotasuna garatu.*** Besteak orekatu behar ditugu beraiengandik jasotakoagatik. Alde-bika egin behar dira mugimenduak, eta kondizionala edo baldintza erabiliaz. “Hau ematen badidazu, nik hori emango dizut.” Baldintzazkoak erabiliaz mugimendu seinaleak pasatzen dira baita ere. Ez inoiz ezer ere eman, ordainean ezer ere ez baduzu jasotzen, eta batez ere negoziazioaren lehen urratsetan neurri hau kontuan eduki. Baztertu *zorroztasuna saritzearen* arriskua. Beste aldeak ikusten badu “ez, ez, ez …” taktikak etekin onak dakarzkiola, ziurrenik ez du bere taktika aldatuko. Ez, ez, ez …. kasuetan ezinbestekoa da beste aldearen BATNA ezagutzea.

***Interesetan zentratu eta posizioetatik urrundu.*** Interesei buruzko negoziazioak zilegitzen die aldeei beraien benetako beharrak mahai gainean ipintzea. Diferentzia zertan datza? "Posizio ezberdinek interes berdin bat ase dezaketela konturatzea".

***Jendea eta arazoak ez nahastu.*** Gogorrak izan arazoekin eta bigunak jendearekin. Hobe da proposamenaren aurkako mesfidantza adieraztea, pertsonaren aurkakoa baino.

* Irteera duin bat egiteko aukera eman behar zaio beste aldeari. Eduki dezala aukera bere irudia salbatzeko.
* Denbora irabazi ezazu dena ondo pentsatzeko. Denbora ondo administratu eta behar izanez gero, sortu denbora tarteak.
* Zure garaipenaz ez gehiegi baliatu eta adiskide bezala bukatu inor haserretu gabe. *Timing* edo emozioen sekuentzia zaindu: emozioek bere denbora behar dute, errespetatu.
* Era positibo batean bukatu. Eta ez da komeni akordioa ixterakoan poza gehiegi erakustea besteen aurrean: akordioa, neurri handi batean, guztientzako ona dela sentiarazi behar diote elkarri parteek. Negoziazioan ez du inork dena irabazten.

***Banatze estrategiak***

* Irekiera eskaintza planifikatu
* Negoziazioaren errituala errespetatu
* Informazio ona baduzu, egin ezazu lehen eskaintza
* Gehiegizko hasierako eskaintzak deslegitimatu
* Elkarrekikotasuna garatu
* Interesetan zentratu eta posizioetatik urrundu
* Jendea eta arazoak ez nahastu
  + *Irteera duina erraztu*
  + *Denbora irabazi*
  + *Parteen emozioak eta sentimenduak zaindu*
  + *Negoziazioaren emaitza denentzako onuragarria dela adierazi*

***Bateratze estrategiak***

Negoziazio mota honetan ardatz nagusia integratzea, elkartzea edo bateratzea da. Parteek negoziazioaren bidez guztiek irabazteko aukerak landuko eta sortuko dituzte: *irabazi-irabazi* tankerakoak dira negoziazio hauek. Ez da batere erraza halako lankidetza eta lan asko egin behar da. Urrats estrategikoak eta taktikak, beraz, ez dira bide guztiz ziurra, etengabe landu behar diren elkarlanerako jarreren baldintzak baizik.

***Konfiantza sortu eta informazioa partekatu giro lasai bat sortze aldera.***

* ***Giro adeitsua eta lasaia sortu.*** Horretarako umorea erabili daiteke edo bestela negoziazioarekin zerikusirik ez duen gai bati buruz hitz egin hasieran jendea lasaitu dadin. Umore ona duten negoziatzaileek estrategia bateratzaileagoak erabili ohi dituzte, informazio gehiago trukatuko dute, hautabide gehiago sortzen dituzte eta norgehiagoka taktika gutxiago erabiltzen dituzte. Bi aldeen interes eta lehentasunei buruzko informazio gehiago partekatzeari eman behar zaio lekua giro on bat lortu nahi badugu. *Arrastatze* edo *erakartze* *efektu* psikologikoa sortzen da halakoetan: negoziatzaileek egoera emozionalak sinkronizatzen dituzte: elkar erakartzen dute egoera emozional berera. Aurrez aurreko elkarrekintzan jendeek ispilu irudia transmitituko diote elkarri. Posturak imitatuko dituzte, aurpegi espresioak eta ahotsaren tonua baita ere. Sinkronizatze prozesu honen bidez *rapport (sintonia psikologikoa)* deritzona sortuko dute, eta horrek bata bestearekiko konfiantza areagotuko du. Beraz komeni da espresio negatiboak saihestea (horrelakoak ere kutsa daitezkeelako). Negoziazioan klima on bat mantentzen saiatu behar dute negoziatzaileek: bai hitzez, bai gorputzez, elkarri adierazi behar diote ahal den guzia egingo dutela akordio on bat lortzeko. Horrek alde guztiak animatuko ditu eta itxaropen positiboak indartuko ditu.
* ***Beste aldearekin elkarrizketa aktiboa izan.***
  + *Galderak egin.* Zeintzuk ote dira beste aldearen preferentzia eta lehentasunak? Galderarik ez egitea oso errakuntza arrunta izaten da negoziazioetan. Gehienetan asko hitz egitea da gure joera, gutxi entzutea, eta ez galdetzea. Galderak bestearekiko interesa erakusteko moduak dira.
  + *Bestea entzun****.*** Bere mesfidantza, beldurrak eta preferentziak kontuan eman eta interpretatzen jakitea. Galdera asko eginaz garrantzia duen informazio gehiago eskuratu ahalko genuke. Ez da beharrezkoa beste aldeak gure galdera guztiak erantzun ditzan, eta gainera esaten ez dena askotan esaten dena bezain garrantzitsua suertatzen da, eta hori kontuan ematea komeni zaigu.
  + *Galderak egokiak izan daitezela.* Ez galdetu besteari bere BATNAri buruz. Horrelako galderek asaldatu edo nekatu ahal dute bestea, lasaiago erantzungo dizu zein diren bere interesak.
  + *Trukea izan dadila.* Galdetu baino lehen, azaldu zurea: taktika erabilgarri bat guk gure interes eta helburuei buruzko informazio batzuk pixkanaka askatzen joatea, eta bestearen erreakzioa itxaron. Ikusi ea besteak guregan konfiantza hartzen duen, ea elkarrekikotasunez bera ere bere jokoa irekitzen hasten zaigun. Halere erne egon behar dugu ea besteak benetan elkarrekikotasunez erantzuten digun, eta ez badigu batere informaziorik ematen, guk ere ez genuke jarraitu beharko aldebakarki gure informazioa kanporatzen. Benetako gakoa ez da ea komeni den edo ez besteari informazioa pasatzea. Egin behar dugun gogoeta zera da: Zein informazio ezagutarazi besteari? Beste galdera funtseko bat: Zein da informazioaren jakinaraztearen erritmo egokiena? Esaterako, gure interesak eta lehentasunak ez genituzke kolpez ezagutarazi behar, besteak bere interes eta lehentasunak ezagutarazten dizkigunean. Horrela elkarrekikotasuna mantenduko dugu. Galderak egiten ari garenean eta beste aldeak galdera bateria aldebakarrekoaren taktika (esaterako, zergatik?, zergatik?, zergatik? konstante bat) erabiltzen badu joera hau mozten jakin beharko genuke. Erabiliko dugun taktika galdera bakoitza beti guri egokia eta ezinbestekoa iruditzen zaigun informazio eskaintzea izango da, beti ere gure interesekin lotura duena.
  + *Gardentasunaren ilusioa.* Ematen ari garen informazioa baino askoz gehiago zabaltzen ari garela sinestea da efektu psikologiko hau. Gerta daiteke adibidez esaten ari garenaren erdia ere ez ulertzea beste aldeak, baina guk pentsa genezake informazio gehiegi eta guztiz ulergarria eman diogula.

***Parteen lehentasunetan desberdintasunak detektatu.***

Balioa sortzeko bitarteko nagusiak bi izaten dira: (1) parteen lehentasunetan egon daitezkeen desberdintasunak detektatzea da, eta (2) baliabideak trukatu, lehentasun horien arabera. Ondo pentsatu gai ezberdinek zein garrantzi erlatiboa duten. Ba ote daude alde batentzat bestearentzat baino inportanteagoak diren gaiak? Gai batzuk alde bati besteari baino etekin handiagoa ekarriko ote diote? Diferentzien lehentasun mailak detektatu eta ondoren baliabideak trukatu ahal izateko zenbait gauza eman beharko ditugu kontutan bai prestakuntza unean, baita ere aurrez-aurreko negoziazioaren zehar. Horrela giro ona lortuko dugu.

* ***Tratatu behar diren puntu guztiak aurkitu eta gai berriak erantsi.*** Negoziazioan banatzen diren alderdiak agertzen dira lehenbizi eta intuitiboki, hau da, errazagoa eta ulertzen dira negoziazioak zerbait banatu behar denean: soldata, dirua, denbora, baldintzak... Baina negoziazio guztietan badira bestelako gaiak, horren erraz sumatzen ez direnak. Negoziazioa sortzailea eta bateratzailea izan dadin alderdi ikusgaitzago horiek azaleratu beharko ditugu. Negoziazioa hasieratik aberastu beharko dugu ahalik eta gai gehien mahai gainean jarriz. Hala ere, horrek ez du esan nahi gerora sinplifikatu beharko ez denik. Labur esanda, gai bakarreko negoziazioa gai ugariko bat bihurtu behar dugu. Beraz alde batera utzi behar da ohizko joera irrazional bat: negoziazioa gai baten inguruan zentratzearena alegia. Mahai gainean zenbat eta gai gehiago jarri eta eztabaidatu aukera gehiago sortuko dira baldintzak ugaritu eta beraien arteko trukea egon dadin.
* ***Negoziazio gai bakoitzaren aukerak identifikatu***. Eztabaidatuko diren gai edo puntu guztiak zehaztu ondoren, puntu bakoitzak zein aukera eskaintzen dizkigun pentsatu beharko dugu. Adibidez negoziazioaren gaia etxe baten prezioa baldin bada, eskura ordaindu behar den portzentajea, eta hipotekaren bitartez ordaindu beharrekoa kontuan hartzeko bi dimentsio izango dira. Eta gauza bera behar den ekipamendua, erosleak noiz eskuratu ahalko duen eta abar. Eta zenbat eta dimentsio gehiago eduki eta erabili gero eta negoziazioa malgutasun eta esparru zabalagoa izango dugu.
* ***Eskaintza paketeak identifikatu.*** Gai bakoitzaren aukera guztiak kontuan izanda gure estrategia prestatzeko hurrengo urratsean aukera ezberdinak konbinatuko ditugu, hau da, eskaintza paketeak egingo ditugu: ahalik eta ugarienak (gutxienez bi pakete) prestatu eta plazaratuko ditugu. Pakete horiek guztiek antzeko balio bat eduki behar dute. Horrela beste aldeak edozein pakete onartuz gero eskaintza egin duenak antzeko irabazia izango du. Adibidez, etxea saldu nahi badugu pakete batean etxearen prezioa txikiagoa izan daiteke, baino erosleak eskura ordainduko digu kopuru osoa, eta ez dugu eroslea indemnizatuko etxearen giltzak erosketa burutu eta handik 12 hilabetetara entregatzen badizkiogu ere. Beste pakete batean etxearen prezioa apur bat garestiagoa izango da, baino erosleak falta den ordainketa kopuruaren ehunetik 40 hurrengo hiru urteetan egin dezake, eta 6 hilabetetan ez badiogu etxea entregatzen indemnizatu egin beharko dugu. Hirugarren proposamenak erosleari prezio merkeena eskainiko dio, baino kopuru guztia eskura ordaindu beharko du eta ez du izango indemnizazio eskubiderik. Paketeak prestatzen dituenak bestearen interesak kontuan hartu behar ditu, beti norberaren helburuak, asmoak eta maila ahal den neurrian jaitsi gabe. Honako hau da gakoa: asko kostatzen ez zaizkidan eskaintzetan zein da bestearentzat interesgarriena? Horretarako une berean pakete eskaintza ezberdinak mahai gainean jartzeko gai izan behar dugu eta saiatu ondo aztertzen bestearen erreakzioak nolakoak diren. Detektibe lan bat egitea bezalakoa da. Gure aurrean dagoenak hirutik bi pakete errefusatuko ditu, baino hirugarrena agian kontuan eraman dezakeen bakarra dela esaten badigu, bestearen erantzun horrek pista baliotsuak emango dizkigu bere lehentasunak zeintzuk diren eta horren arabera gure estrategia moldatzen joango gara. Esfortzu eraberrituarekin gogoeta egin beharko dugu: Zeintzuk dira besteak guztiz errefusatu duen paketearen ezaugarriak, eta zeintzuk printzipioz onartu zezakeen pakete horrenak? Zer da gehien erakartzen duen dimentsioa? Etxea noiz eskuratuko duen? Nahiago du eskura ordaindu ala ez?
* ***Gai bakoitzak duen inportantzia erlatiboa aztertu*** eta ulertu behar dugu. Esaterako, mahai gainean hiru gai baditugu: etxearen prezioa, maileguaren interesak, eta eskura emateko epea, zera galdetu behar dugu: Norentzat da garrantzitsuagoa eskura emate epea? Eroslearentzat? Saltzailearentzat? Ezberdintasunik ez badago, bi aldeei entregatze epea berdin bazaie, gai honek ez du potentzial integratzailerik izango, balioa sortzeko ez du balio izango. Baina alde batentzat inportanteagoa izanez gero, orduan bai lortu dugu puntu honetan diferentzia bat, eta beraz izango du botere integratzailerik. Galdera berdina egin behar dugu gai guztietan. Gai batek potentzial integratzailea duela aurkitu ondoren estrategia egokia da hori trukeak egiteko erabiltzea, pastela gero eta gehiago zabaltze aldera. Negoziatzaileen diferentziak aurkituz balioa (pastela) handitu dezakegu. Hala ere, negoziazioetan beldurra izan ohi zaio diferentziak planteatzeari. Horri dagokionez:
  + Diferentziak ez daude bakarrik interes eta helburuetan, baizik eta aldeek mundua ikusteko duten eran ere bai. Besteari bere munduaren ikuspegia edo pertzepzio ezberdinak erratuak direla sinestaraztea ez da negoziazioaren helburua, eta gainera horrek areriotasun eta eszeptizismo eskalada bat sustatu dezake. Beraz ez genuke ahaleginik egin behar besteari erakutsi nahian bere interesak ez direla berak uzte dituenak, edo erakusten bere itxaropenak nola erratuak diren. Negoziazioaren helburua gauzak trukatzen eta mugimendu ezberdinen bidez azkenean paktu bat lortzea da, eta ez bestearen burua egitea.
  + Negoziazioaren ironia nagusia azken finean gure arteko diferentziak eta aldentzen gaituzten helburuak, beharrak, ikuspuntuek emango digutela aukera negoziazioari irtenbide bat aurkitzeko eginkizunetan. Nahiz eta diferentziekin jendea ez den eroso sentitzen, eta haiek ezabatu eta baztertzen saiatzera jotzen den, azpimarratu behar da diferentziak detektatu eta estrategikoki erabiltzea dela negoziazioa arrakastatsu baten giltza.
  + Horrenbestez, diferentziak truke-eskaintzak egiteko erabiliko ditugu. Maiz honelakoak izaten dira diferentzia-eragileak:
* Kontu edo gai bat desberdin baloratu genezake.
* Gauza ezberdinak itxaroten ditugu etorkizunari dagokionez.
* Arriskuari buruzko jarrera ezberdinak ditugu.
* Denborari buruzko diferentziak.
* Inplikaturik daudenen artean gaitasun maila ezberdinak izan daitezke.

***Eskaintza pakete osoa batera negoziatu***

Puntu bakoitza banaka negoziatzen badugu trukeak egiteko aukera zeharo murriztuko da. Baino puntu asko badaude, eta diferentzia ugari, lehentasun zerrenda bat formatzen joango gara eta haien arabera diferentzia ezberdinak kontutan hartzen joango diren trukeak burutu ahalko ditugu. Gainera eskaintza pakete osoa negoziatzen badugu negoziazioa impasse (geldiune) bat gertatzeko arriskua errazago saihestuko dugu. Izan ere, negoziazioa eremua txikia denean puntuz puntura negoziatzen badugu impasse batean erraz eror gaitezke. Zenbat eta diferentzia gehiago batera negoziatu orduan eta truke gehiago emango dira eta negoziazioak aurrera egingo du. Azkenik puntuz puntuko negoziazioak konpromiso batean bukatu ohi dira, eta konpromisoek ez dute baliorik sortzen negoziazioan, bi aldeak nahiko zapuztuta irten daitezkeelarik.

Estrategikoki oso beharrezkoa da buruan edukitzea akordio-aurreko txikiek zein garrantzia duten, hauek eskainiko digute eta bi aldeei akordioa aurrera doalako sentsazio lasaigarria. Une honetan horren latzak eta zailak ez diren kontuei buruz lortu behar dugu akordioren bat. Hori negoziatzeko gogoa eta ekimena serioa denaren seinale bezala erabili ahalko da. Negoziazioaren gainontzeko gaiak geroago joango dira negoziatzen. Behin zerbait akordatu ezkero, hurrengo akordioak ez dira jadanik lehenengoak izango eta horrek tentsio maila leunduko du.

Azken akordioa lortu dugunean ere oraindik beste azken esfortzu bat egingo dugu ea pastela gehiago handitu daitekeen. Beste hitzetan, gogoeta egin ea bi aldeak gustura dauden eta ea ez ote zitekeen posible izango akordio hori hobetzea denontzat onuragarriagoa izango litzatekeen zerbaitetan. Bi parteek gainera proposatu dezakete alde batentzat ona (hobea) izango den zerbait, eta beste partearentzat garrantzia ez duena edo aldaketarik ez dakarrena.

**Bateratze estrategiak**

* Konfiantza sortu, informazioa partekatu
  + *Lehentasunak eta nahiagotasunak zein diren galdetu*
  + *aztertu zein informazio emango diogu beste parteari*
  + *Informazioa eman beste parteek euren informazioa eman ahala*
  + *Gardentasun ilusioa baztertu*
* Parteen lehentasunetan diferentziak aurkitu
  + *Negoziatu behar diren gai guztiak zehaztu eta beste batzuk erantsi*
  + *Gai bakoitzean izan daitezkeen aukerak identifikatu*
  + *Eskaintza paketeak identifikatu*
  + *Eskaintza pakete batzuk prestatu aldi berean*
  + *Gai eta diferentzia zenbaiten garrantzi erlatiboa zehaztu:desberdintasunak gaien balorazioan, arriskuaren trataeran, denboran, gaitasunetan.*
* Eskaintza pakete bakarra negoziatzea: aurre-akordioak egin.
* Akordioaren ondorengo akordioak aurkitu.
  + 1. **Aukeraketa estrategikoaren eredua**

Ikusi dugun sailkapena gehien erabiltzen dena bada ere, beste sailkapen eta proposamen batzuk daude. Adibidez, aurrekoaren osagarria den Pruitt-en eta Carnevale-ren (1983) **aukeraketa estrategikoaren eredua.** Horren arabera, lau estrategia izan ditzake:

***Arazoen konponbiderako estrategia***. Bi aldeentzat onargarria izan daitekeen ordezko aukera bat aurkitzera bideratzen du esfortzua. Horretarako, bestearen kostuak jaitsi, konpentsatu, konpromisoa lortu edo aukera berriak proposa daitezke. Estrategia horien ezaugarria zera da: negoziazio horrek ikuspegi laguntzailea eta bakegilea duela. Hala ere, gatazkek, oro har, aurkakotasun eta mesfidantza ugari sortzen dutenez, arazoen irtenbidearen estrategia ez da asko erabiltzen. Estrategia hori aurrera eramateko taktikak honako hauek dira:

* Besteek emandakoari sari bat ematea.
* Bi aldeentzako abantailazko aukerak garatzea.
* Negoziazioaren oinarria handitzea edo beste aldekoei negoziazioak dakarzkion gastuak gutxitzea.

Arazoei irtenbidea emateko, honako hau da negoziazio-estrategiaren ikuspegi ezkorra: batak beste aldearengan konfiantza izan behar du eta, ondorioz, gerta daiteke alde batekoak bakarrik betetzea dagokion taktikaren aldea.

***Lehiakortasun estrategia.*** Beste aldea jokaera aldatzera behartzea, horretarako beharrezko presio guztia eginez. Estrategia horren helburua da beste aldea menderatzea. Aldeetako bakoitza bestearen gainetik gailentzen saiatzen da. Ondorioak ez dira oso indargarriak izaten bi aldeek estrategia politiko berdina erabiltzen badute. Aurkakotasunean oinarritutako estrategiak aurkakotasun handiagoa eta eskaeren artean distantzia handiagoa egotea dakar. Lehiakortasun estrategiari eusteak gatazka gehiegikeria bilakatzea ekar dezake; horregatik, prozesu guztian erabiltzea ez da aholkatzen, baina erabilgarria izan daiteke fase jakinetan. Kasu horretan, erabilgarria izango litzateke prozesuaren hasierako faseetan; izan ere, estrategien birplanteamendua bidera dezake, akordio batera iristeko zailtasunak ikusirik. Emaitzak ez dira onak izaten, alde bateko boterearen oinarriak oso handiak ez badira behintzat. Eskaera hori aurrera ateratzeko honako taktika hauek erabiltzen dira:

* mehatxuak
* lotura ezaren ondorioz, zigorrak
* negoziatzeko gelditzen den denborarekin presioa egitea
* aldeen arteko iritziak inolako aldaketarik ez izatea
* beste aldeari eskaera gehiegizkoak eta onartezinak egitea

Aurkakotasunaren estrategian oinarritutako hitzarmenek oinarri ahula izaten dute; hori dela eta, gehienetan, hitzarmen hori berehala apurtzen da eta, ondorioz, ohikoa da berriz ere gatazka agertzea.

***Estrategia adeitsua.*** Norberaren asmoak gutxitzea dakar. Helburua eta eskaria gutxitzea eragin dezake. Lagungarria izaten da negoziazioa denbora gutxian bukatu nahi denean, jorratutako gaiak garrantzitsuak ez direnean edo denboraren presioa handia denean.

***Geldikeria estrategiak.*** Negoziazio-aktibitatea gutxitzea dakar. Aldeen jokabideetan gutxieneko adierazpena murrizten da. Negoziazioa eten egingo da beste aldeak negoziazioari ez diola ekiten ikusten bada. Trebetasun hori litzateke soilik bileretara joatea, arazoez hitz egitea eta abar. Gatazka saihesteko nahiak irabazi garrantzitsuak galtzea ekar dezake bi aldeentzat. Modu horretan, oso zaila da akordio batera iristea eta negoziazioa haustea gerta liteke. Negoziazioa egitea interesatzen ez denean erabiltzen da. Nahiz eta lau estrategia egonkor soilik aipatu, bosgarren bat ere azaltzen da Pruitt-en ereduan (1983); hain zuzen ere, erretiratzea. Negoziazioa uztea esan nahi du. Estrategia horiek elkartu eta alda daitezke. Alde bakoitzak bere interesen arabera aukeratzen du estrategia bat edo beste.

* + 1. **Estrategietatik gestio taktikora (estiloak)**

Negoziazio guztietan garrantzitsuak izaten dira alde bakoitzak bere helburu estrategikoak lortzeko erabiltzen dituen pausoak eta kontra-pausoak. Greenhalgh-en (1987) arabera, estrategia bereizi egiten da taktikatik, egitasmo-ildo orokorra delako: estrategiak azaltzen du helburu nagusiak zein diren eta horiek lortzeko zein ekinbide jarraitu behar den. Helburu nagusiak aurrera eraman ahal izateko, estrategia horiek geroago taktika zehatz izatera igaro behar dute. Kontuan hartu behar dugu, estrategia askotan jokatze-estiloekin nahasten direla eta ikerlari askok bi hitzak antzera erabiltzen dituztela. Aurreko atalean ikusi ditugu bi mota nagusi:

* banatzailea edo lehian oinarritutako banatze-alderako jokatze-estiloa
* bateratzailea edo elkarlana sustatze alderako jokatze-estiloa

Orain estrategia edo estilo orokor horietatik taktika zenbaitetara jaitsiko gara. Bi taktika mota bereiziko ditugu: emankorrak eta kooperatiboak, esan barik doa, ikusi ditugun estilo edo estrategia mota nagusiei dagozkie. Batetik, kooperatiboak edo emankorrak, bi aldeen irabaziak handitzera bideratutakoak; eta bestetik, taktika lehiakorrak edo zigortzaileak, norberaren interesak lortzera bideratutakoak. Lehenengo taktikak arazoak askatzeko estrategiarekin lotzen dira eta bigarrenak lehiakortasun estrategiarekin.

***Taktika emankorrak edo kooperatiboak***

Munduateren (1992) azalpenen arabera, taktika emankorrak honako hipotesi hauen arabera aurresan daitezke (Barcharacheta Lawler, 1980):

* Zenbat eta handiagoa izan negoziatzailearen boterea, orduan eta helburu handiagoak eta zurruntasun edo inflexibilitate handiagoa emateetan;
* Negoziatzaileak beste aldearekiko duen mendekotasuna handitzeak, bere malgutasunik eza gutxitzea eta besteena handitzea dakar. Horregatik, erlazioaren mendekotasuna helburu-maila garatzeko gakoetan paratzen da. Informazio zehatzaren faltak edo manipulazioak, besteak beste, negoziatzaileek beren mendekotasun-erlazioarekin bat ez datozen jokabideak hartzea dakar;
* Zenbat eta adostasun handiagoa izan taktika emankorren eta mendekotasun-erlazioaren artean, orduan eta eraginkorragoa izango da taktika. Eraginkortasunak erreferentzia egiten dio taktikak negoziatzailearen ikuspuntutik akordiorik hoberena lortzeko duen gaitasunari, ikuspuntu horren arabera, emaitzak dituztenak eta akordioak bideratzen dituztenak bainoago. Negoziazioaren jardunbide kooperatiboa aurrera joan dadin, oinarrizko zenbait ideia daude; Hellriegel, Slocum eta Woodman (1999):

• Pertsona eta arazoa bereiztea. Negoziazioaren ikuspegi garrantzitsuenak pertsonen arteko harremanetatik bereizi eta ikuspegi multzo bakoitza era bananduan erabili behar da. Negoziatzaileek lana elkar harturik egiten duten pertsonatzat izan behar dute beren burua, ikuspegi garrantzitsuenei eraso eginez elkar eraso beharrean.

• Arreta interesgunean oinarritu, eta ez portaeretan. Bitarteko bakoitzak hartzen duen portaeretan jarri beharrean arreta, askoz trebetasun hobea da portaera hori hartzera bultzatu duten behar eta interesetan jartzea arreta.

• Aukerak asmatu, biak irabazten irteteko. Ez da egokia irtenbide bakarra bilatzea, hots, ez da ona sormena alde batera uztea. Aitzitik, erabakia hartu baino lehen, topaketa bat sor daiteke hainbat irtenbide ikusteko.

• Irizpide objektiboak erabiltzeko gogor ekin. Aldeek modu zuzenean aztertu behar dituzte negoziazioaren baldintzak. Adibidez: merkatuaren balioa, adituen iritzia, ohitura edo legea.

***Zigortze-taktikak***

Beste aldeengandik emate gehiago jasotzeko itxaropenez egin ohi da hertsatzea. Pruitt-ek (1983) zigortze-taktikatzat hartzen ditu honako hauek: gehiegi eskatzea, onargarria dena baino gehiago; portaera aldagaitzekin konpromisoak nabarmentzea; pertsuasiboki argudiatzea, beste aldea konbentzitzea beretzat onuragarriak diren emateak egiteko; mehatxatzea; zigortzea; negoziazioa uztea; gatazkaren eskalamendua edo, besteak beste, denboraren presioak bestea gehiago kaltetzen duela nabarmentzea.

Testuinguru banatzaileetan edo lehiakortasun-estrategiak daudenetan, informazioa da kontuan hartu beharreko alderdi taktiko bat. Ezinbestekoa da beste aldearen helburuak, asmoak eta itxarobideak ezagutzea.

Bacharach-ek eta Lawler-ek (1981) azpimarratzen dute mehatxua dela zigortze-taktiken arteko taktika. Mehatxua erabiltzeak negoziazioan beste dilema batera eraman gaitzake. Helburua lortzen ez duen mehatxuak min erreala ekarriko luke, zeinak mendekotasuna gutxituko lukeen, edo minik ez egitea, zeinak egiazkotasuna gutxituko lukeen.

Landutako bi taktikak, zigortzaileak eta emankorrak, era konbinatuan erabiltzen dira negoziazio gehienetan, nahiz eta biak bananduta azaldu. Konbinazio hauek baldintzatuko dute: zirkunstantziak, negoziazioaren zein fasetan dagoen, negoziatzaileen ezaugarri pertsonalak, eta abar.

Robbins-en arabera, negoziatzaileek badakite garrantzitsua dela era laguntzailean balio bat sortzea negoziazio integratzailearen bidez. Hala ere, banatze-prozesuaren bidez eta denboraren bitartez, ulertu beharra daukate bi aldeek irabazi behar dutela. Irabazi-irabaziko negoziatzaileak irabazi-galduko negoziatzaileekiko zaurgarriak dira. Irabazi-irabaziko estrategek laster ikasten dute irabazi-galduko estratega bihurtzen. Azkenik, bi negoziatzaileek banatze-estrategiak erabiltzen badituzte, praktikoki, desagertu egiten da elkarrekin irabazi handiak lortzeko aukera.

***Itxiera***

Azkenik, gatazka edo negoziazio ***bat honela amai daiteke***:

* Ezerezean: alde bien arteko akordiorik ez da lortu eta gatazkak bere horretan dirau. Kasu honetan, eta egoera jasanezina baldin bada, laudo bat egon daiteke, hau da, hirugarren batek erabaki bat hartzen du alde biek betetzera behartuta daudena. Betetzeko behar hau aldeek onartu behar dute.
* Aldeetako baten garaipena: batez ere negoziazio banatzaileetan gertatzen da, azkenean alde batek irabazten duena bestak galtzen du.
* Integrazio akordio batean: negoziazio integratzailea onik amaitzen bada lortzen da. Kasu honetan, negoziazioak alde bien interesak asetzen ditu eta inplikaturiko guztien gogoa betetzen da.
* Engaiamendu akordio batean, non aldeek amore eman behar duten: alde biek ematen dute amore zer edo zertan, baina kasu honetan akordioa bera nagusitzen da aldeen interesen gainetik.

**Ariketa: Bidaia agentzia, negoziazioa burutzen**

NEGOZIATZAILEAREN DEKALOGOA

1. Negoziatzailearen xede nagusia lortu nahi dugun akordioa erdiestea da
2. Eztabaidetan pertsonalizatzeak ez du abantailarik ematen; aitzitik, egonezinak sortarazten ditu eta, batzuetan, liskarrak.
3. Proposamen bat erabat gaitzetsi baino lehen, besteak proposamenaren punturen batekin ados dagoen ala ez aztertu behar da.
4. Puntukako negoziazioa onuragarria da inposatzen duenarentzat; eta, kaltegarria jasaten duenarentzat.
5. Nekeak gure mugak ahantzarazten dizkigu. Zekena edo zorrotza deitua izateari diogun beldurrak ere bai.
6. Hitzarmen baten negoziazioak prestaketa atal zabala eskatzen du. Tarte horretan helburuak lortzeko beharrezko informazioa eskuratu behar da.
7. Seinaleak emititzea saritu behar da, negoziazioa oztopatzen duten jarrerak, berriz, zigortu edo muzin egin.
8. Atsedenaldiak oso onak izan daitezke prozesuan zehar, baina beste aldeak zelan ulertzen dituen interpretatzen jakin behar da.
9. Negoziatzaile orok argi izan behar du negoziazio orok dituen zailtasunekin batera, kolektiboan aldeen artean tirabirak egon daitezkeela.
10. Hasierako jarreren irmotasunak negoziazioa eragotz dezake. Nolanahi ere, oztopatu egiten du.